

زنجیره تأمین چابک و لجستیک نظامی

تهیه و تدوین: دکتر سیدمسعود میرکاظمی

عضو هیأت علمی دانشگاه امام حسین (ع) دانشکده فنی مهندسی - گروه صنایع

چکیده

توسعه روزافزون زنجیره‌های تأمین از یک سو و قابلیت انعطاف شرکت‌ها برای مقابله با تغییراتی که از قبل پیش‌بینی شده و نیز پیشرفت فناوری اطلاعات و ارتباطات، از سوی دیگر، تحولات قابل توجهی در حوزه‌های تجاری و نظامی بوجود آورده است. در این مقاله طی سلسله مطالب پیوسته، ابتدا تحولات لجستیکی در حوزه‌های تجاری و نظامی، ضرورت تغییرات اساسی روند جاری لجستیکی و به تاریخچه و مفهوم زنجیره تأمین پرداخته شده و در ادامه فرآیند زنجیره تأمین و تأمین‌کنندگان و موضوع چابکی بیان شده است.

۱- مقدمه

امروزه در حوزه‌های نظامی به همان اندازه‌ای که کارآیی اهمیت دارد؛ چابکی نیز دارای اهمیت ویژه‌ای است. واکنش‌های سریع نسبت به یک نیاز لجستیکی می‌تواند تأثیر به‌سزایی در اثربخشی عملیات و بهبود شاخص‌های نظامی همچون قابلیت اطمینان، قابلیت در دسترس بودن و... را داشته باشد؛ این نیازها عمدتاً درخواست خدمات یا کالایی خاص است که از سوی پایگاه‌های عملیاتی اعلام می‌گردد. افزایش توقعات و نیازهای عملیاتی امری طبیعی است و افزایش و طولانی شدن کانال‌های لجستیکی امری غیرمنطقی است که چالش‌هایی را برای بهبود شاخص‌های نظامی به وجود می‌آورد.

امروزه سپاه پاسداران به منظور مأموریت پاسداری از انقلاب اسلامی باید یا برآورد صحیحی از مأموریت‌های متنوع و متفاوت را داشته و یا انعطاف لازم را در سازمان خود به وجود آورد تا بتواند از انجام امور محوله برآید. به تبع آن بایستی از لجستیکی برخوردار باشد که کاملاً چابک و قابل انعطاف بوده و قابلیت تطبیق با مأموریت‌ها و آمادگی پشتیبانی کامل آنها را داشته باشد. تهدیدات امروزی پیچیدگی بیشتری داشته، زیرا حوزه‌های نظامی دشمن با بکارگیری و نیز ورود به سایر حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... جبهه‌های مختلفی ایجاد کرده است و از طرف دیگر شاهد بکارگیری تجهیزات پیچیده در سازمان‌های نظامی هستیم که گریزی از آنها نیست و حجم و تنوع آنها دست کمی از حجم و تنوع محصولات تجاری نداشته به طوری که همه ساله شاهد برگزاری نمایشگاه‌های مختلف نظامی در جهان هستیم.

این گونه عوامل و عواملی دیگر چون تحولات نظامی، اقتصادی و سیاسی جهان به ما پشتیبانی لجستیکی چابک را تحمیل می‌نماید که بتوانیم قدرت مقابله با دشمن را در جبهه‌های مختلف داشته باشیم.

پاسخگویی مؤثر در زمان جنگ و صلح از خصوصیات یک لجستیک کارآمد و چابک است و عدم پاسخگویی به آن صدمات غیرقابل جبرانی به سازمان وارد خواهد کرد. برخورداری از یک سیستم لجستیک یکپارچه برای اجرای عملیات امری ضروری است. با بکارگیری افراد متخصص و آگاه به روش‌های پیشرفته پشتیبانی و نیز مهندسی مجدد لجستیک می‌توان به یک لجستیک تقویت‌کننده صحنه نبرد در مقابل لجستیک کاهنده قدرت رزم مبدل شد. بایستی تحقیق نماییم که چگونه می‌توان از یک لجستیک حسب اقتضاء به یک لجستیک درست به موقع و کارساز در شرایط اضطراری تبدیل شد.

امروزه دنیا شاهد تحولات چشمگیری در بخش‌های لجستیکی تجاری و نظامی است که علاوه بر افزایش دقت و سرعت، هزینه‌ها نیز به طور چشمگیری کاهش پیدا کرده است. بدین دلیل ضروری است قبل از پرداختن به اصل موضوع، نگاهی اجمالی به این تغییرات و دگرگونی‌ها داشته باشیم.

۲- تحولات لجستیکی تجاری و نظامی

تغییرات قابل توجهی به خصوص در دهه گذشته در امر لجستیک تجاری به طور جدی شروع شده و سیر تکاملی خود را طی می‌نماید. امروزه رقابت در حوزه‌های تجاری و اقتصادی با شتابی بیشتر در حال تکوین است. به طوری که در زمانی کمتر از ۴۸

ساعت می‌شود محصول را شناسایی، بازاریابی، طراحی، تولید و توزیع نمود و شاید یک غفلت هر چند کوتاه باعث حذف و تسخیر بازار توسط دیگر رقبا شود. انعطاف بالا شاخصه بارز آنها بوده و با حداقل سازمان و به دور از بوروکراسی و با بهره‌گیری از کارشناسان چند مهارته و قبول ریسک‌پذیری بالا، عملیات‌های خارق‌العاده‌ای را با هزینه کم، سرعت بالا و دقت مناسب انجام می‌دهند.

اطلاعات به طور صحیح در سازمان توزیع و هماهنگی‌های لازم صورت می‌گیرد. هر بخش کار خود را آن طور که در برنامه مشخص شده انجام می‌دهد، علی‌رغم این که اختیارات کامل جهت تصمیم‌گیری و اجرای مناسب‌تر را نیز دارند. در این سازمان‌ها کسی به دلیل اشتباه و تصمیم ناصحیح مؤاخذه نمی‌گردد. بلکه آنچه مؤاخذه دارد، عدم حرکت است. پویایی در همه سطوح سازمان از ساختار گرفته تا روش‌ها و دستورالعمل‌ها، تجهیزات و... از اجزای لاینفک این مجموعه‌ها بوده و به قولی همه چیز در حال و مضمول تغییر است جز اصل تغییر.

با خلق نگرش‌های جدید در اداره این گونه سازمان‌ها، لزوم لجستیک چابک و منعطف رمز موفقیت آنها بوده که در این زمینه مطالعات و اقدامات قابل توجهی صورت گرفته که نتیجه آن محصولات متنوع، تولید با کیفیت، حداقل قیمت تمام شده و با خدمات مناسب و در کوتاه‌ترین زمان ممکن و منطبق با نیاز مشتری است.

به تدریج در سال‌های اخیر این نظریه از بخش‌های تجاری به حوزه‌های نظامی توسعه یافت و تغییرات قابل توجهی در بخش پشتیبانی و لجستیک به وجود آورد. سازمان‌های نظامی به دلیل عدم پیش‌بینی صحیح حوادث و عملیات‌های مختلف اقدام به بومی کردن روش‌های پیشرفته تجاری نموده تا نسبت به افزایش انعطاف سازمان‌های خود جهت مقابله با حوادث غیرمترقبه و غیرقابل پیش‌بینی همت گمارند. آنها با استفاده از منابع خارجی و کوچک کردن سازمان‌های لجستیکی و انتقال کارهای غیرذاتی به خارج سازمان توانسته‌اند قدم‌های مؤثری در این زمینه بردارند. استفاده از توانمندی‌های بخش خصوصی و برقراری ارتباط از طریق اطلاع‌رسانی مناسب، نقش مؤثری در هماهنگی بین تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و پایگاه‌های نظامی (به عنوان بهره‌بردار) داشته به گونه‌ای که در کوتاه‌ترین زمان ممکن به نیازمندی‌های لجستیکی یگان‌های عملیات پاسخ داده می‌شود. با بکارگیری صدها و هزاران تأمین‌کننده و حمل‌کننده توانسته‌اند با موجودی کمتر کالا و با بکارگیری سیستم‌های توزیع با سرعت بالا و برقراری بهبود مستمر به جای فرآیندهای ثابت و یکنواخت، نسبت به ارتقای شاخص‌های نظامی به موفقیت‌های چشمگیری نائل آیند. این روش‌ها علاوه بر تسریع در کارها، افزایش دقت و کیفیت، صرفه جویی‌های قابل قبول در هزینه‌های پشتیبانی به همراه داشته‌اند.

رشد روزافزون و با شتاب خدمات رایانه‌ای و فناوری اطلاعات و تجارت الکترونیکی تأثیر به‌سزایی در تحولات دهه اخیر لجستیک‌های نظامی داشته است. بکارگیری روش‌های حذف زوائد در لجستیک ناب که برگرفته از حوزه‌های تجاری است تأثیر مثبتی بر کاهش زمان چرخه لجستیکی سازمان یا زمان عکس‌العمل دارد. علاوه بر آن باعث افزایش بازده و صرفه جویی قابل توجه در بودجه‌های دفاعی آن کشورها گردیده است.

عزم و اراده بخش‌های خصوصی در ارائه خدمت به لجستیک‌های نظامی تحت ضوابط و مقررات خاصی توسعه روزافزون داشته و جمع‌بندی‌هایی که تا به حال صورت گرفته و در مقالات مختلف به چاپ رسیده حاکی از این واقعیت است که نه تنها شاخص‌های نظامی کاهش نیافته بلکه کارها با دقت و کیفیت بالاتری صورت می‌گیرد و کاهش ریسک و هزینه‌ها را نیز به دنبال دارد. عمده این صرفه جویی‌ها ناشی از کوچک کردن سازمان‌های لجستیکی و انجام خدمات با هزینه کمتر توسط بخش‌های خصوصی است.

نگاه امروز قبل از این که متوجه عملیات لجستیکی باشد معطوف به مدیریت لجستیک است. به همین دلیل تلاش بر این است که با انتقال کارهای غیرضرور به خارج سازمان (که با بکارگیری ابزارهای خاص و ایجاد شرایط ویژه امکان‌پذیر است) فرصت لازم جهت انجام مأموریت اصلی را پیدا نمایند. این نوع نگرش به سازمان‌ها دیکته می‌کند که به جای این که خود اقدام به تشکیل واحدهای ترابری حجیم و پرهزینه نمایند، بهتر است از ظرفیت‌های موجود بهره‌برداری شود. استفاده از هوا، دریا و انواع وسایل زمینی از جمله خودروهای شرکت‌های خصوصی و دولتی و راه‌آهن را تحت قراردادهایی به خدمت گرفته و به جای انجام عملیات وقت‌گیر و پرهزینه تلاش می‌گردد مدیریت مناسبی صورت گیرد. البته، پرواضح است که بخشی از اقلام خاص را نمی‌توان با شرکت‌های

خارجی حمل و نقل نمود و یا به طور مثال در حال حاضر دلیلی وجود ندارد کالاهایی که به مقدار کافی در یک کشور تولید می‌گردد و اغلب تاریخ اعتبار نیز دارند، در انبارهای سازمان‌های نظامی نگهداری شوند. با خلق مجموعه‌ای از ابتکارات لجستیکی بسیاری از انبارهای جمع‌آوری گردیده و نگهداری اقلام تحت پیمان‌هایی به فروشندگان کالا منتقل می‌گردند و همواره هزینه کالایی پرداخت می‌گردد که مصرف شده، بدین طریق اگر مقدار بودجه B باشد دقیقاً B مقدار نیاز لجستیکی را رفع می‌نماید و تبدیل به اقلامی نمی‌گردد که بعد از مدتی به دلایل مختلف با قیمت‌های پایین چوب حراج زده شوند. از این باب می‌توان به اقلامی چون مواد غذایی، دارویی و... اشاره نمود. این در حالی است که هزینه‌هایی چون خواب سرمایه، هزینه نگهداری کالا در سازمان (شامل نیروی انسانی، تأسیسات و...)، کسری، افت، ضایعات، انبارگردانی، حمل و نقل‌های مکرر و بی‌معنی نیز اتفاق نخواهد افتاد و دیگر شاهد نخواهیم بود که علی‌رغم وجود دارایی‌های گران قیمت در انبارها در همان زمان تعدادی از پایگاه‌ها و یگان‌ها نیازمند کالا یا قطعات کم ارزش باشند که به دلیل فقدان بودجه تأمین نگردیده و وضعیت آنها غیرعملیاتی شود.

بدین ترتیب همان طور که امروزه در بخش‌های تجاری دیگر وجود موجودی (مواد اولیه و محصول) نه تنها نشان‌دهنده عزت آن شرکت نبوده بلکه نشانگر بی‌لیاقتی مدیریت است و آن عزت به چشم ذلت نگریسته می‌شود (چرا که مدیریت توان تأمین به موقع را نداشته به همین دلیل با صرف بودجه‌های سنگین اقدام به انجام ذخیره‌سازی انبوه می‌نماید). در بخش‌های نظامی نیز این نگرش رواج یافته و جز در مورد اقلام ویژه نظامی که به دلایل امنیتی و یا محدودیت‌های تأمین خارجی امکان دسترسی به آنها با مشکلاتی روبرو می‌شود در بقیه حالات با اعمال مدیریتی قوی و استفاده از فناوری‌های روز، دیگر لازم نیست ضعف مدیریتی خود را در پشت انبوهی از اقلام ذخیره شده پنهان نمایند. مدیران خلاق تلاش نموده‌اند که حجم ذخیره‌ها را تا حد ممکن پایین آورده ولی سرعت جریان اقلام از تأمین‌کنندگان به پایگاه‌ها را با حذف واسطه‌ها و استفاده از حمل و نقل‌های سریع بهبود بخشند.

به طور خلاصه، تحولات لجستیک ناشی از به کار بستن مجموعه‌ای از خلاقیت‌هاست که سبب گردیده موجودی‌های بزرگ به موجودی‌های کوچک‌تر، حمل و نقل آهسته و نامطمئن به تحویل با سرعت بالا و مطمئن، فرآیندهای ایستا به بهبود مستمر، سازمان‌های بزرگ لجستیکی به سازمان‌های کوچک و چابک، تجهیزات و بنه‌های لجستیکی بزرگ به تجهیزات و بنه‌های لجستیکی سبک، عملیات‌های پراکنده به مدیریت یکپارچه، چرخه‌های طولانی لجستیکی به پاسخگویی مؤثر، مصائب و دشواری در پیش‌بینی و برآورد به سازمان‌های منعطف در مقابل هر تغییر،... تبدیل شوند.

حال سؤال اساسی اینجاست که چگونه می‌توان این ابتکارات و روش‌های نوین را طی یک نظام لجستیکی در سازمان پیاده کرد. چگونه می‌توان بوروکراسی را حذف و بدون آن که کنترل سیستم از دست مدیران خارج شود، اختیارات را به بخش‌های داخلی سازمان و تأمین‌کنندگان خارج از سازمان تفویض کرد. در عین حالی که افراد تصمیم‌گیرنده هستند ولی هدایت کار از طرف سازمان صورت گیرد. چگونه می‌توان در حالی که واحدهای درگیر پشتیبانی داخل و خارج سازمان افزایش می‌یابند در همان حال یکپارچگی سیستم را ارتقاء بخشید.

سؤالات فوق و سؤالات دیگری در این زمینه باعث طرح نظام‌ها و ایده‌های مختلفی گردیده که در اینجا تلاش می‌شود با بررسی ادبیات موضوع، جدیدترین روش تحت عنوان زنجیره تأمین چابک به عنوان یکی از راه‌حل‌های اساسی ارائه گردد که قابلیت بومی کردن آن برای لجستیک سپاه وجود داشته باشد. ابتدا به طور اختصار به مفهوم زنجیره تأمین و نیز چابکی از دیدگاه آثار موضوعی پرداخته می‌شود و سپس ویژگی‌های یک زنجیره تأمین چابک مناسب برای انجام امور لجستیکی در حوزه‌های نظامی ارائه می‌گردد.

۳- زنجیره تأمین

در طول دهه اخیر مدیران شرکت‌ها و مؤسسات شاهد یک دوره گذرا از روش‌های سنتی به سمت روش‌های نوین اداره سازمان‌ها بودند. این امر به واسطه پیشرفت در فناوری، جهانی شدن بازارها و شرایط جدید اقتصادی و سیاسی است. با افزایش تولید و وجود رقبا در کلاس جهانی، سازمان‌ها مجبورند در کوتاه‌ترین زمان فرآیندهای کاری خود را برای باقی ماندن در صحنه رقابت جهانی بهبود بخشند. برای این گونه شرکت‌ها سودهای بالای آنچنانی مطرح نبوده بلکه تلاش آنها برای حذف‌شدن و بقاست. بنابراین،

می‌بایست با حساسیت بیشتری روش‌های خود را اصلاح نموده تا بتوانند محصولاتی متنوع با کیفیت مناسب و با حداقل قیمت تولید و در شرایطی که مشتری می‌خواهد به وی تحویل دهند.

۳-۱- تاریخچه و مفهوم

طی چند دهه گذشته جهت‌گیری‌های متفاوتی در مؤسسات تجاری اتخاذ شده است. در دهه ۱۹۷۰ توجه به بازار و حساس بودن نسبت به رضایت مشتری در سرلوحه کار آنها قرار گرفت و این روند در سال ۱۹۸۰ به افزایش انعطاف در خطوط تولید جهت پاسخگویی به توقعات مشتریان منجر گردید. در دهه ۱۹۹۰ شرکت‌ها به این واقعیت پی بردند که کیفیت محصول و رضایت مشتری منوط به ثبات رویه در کلیه مجموعه‌های تحت

پوشش داخلی و خارجی آن مؤسسه بوده که در تولید و توزیع محصول مشارکت دارند. تأمین‌کنندگان مواد خام، قطعات و حمل‌کنندگان و پیمانکارانی که خدمات بعد از فروش را انجام می‌دادند در دایره حیطه مدیریت قرار گرفتند و به جای مقابله با آنها به آموزش و ارتقای کیفیت تأمین‌کنندگان پرداختند. زیرا آنها دریافتند که رضایت مشتری در گرو نظم بین مجموعه عوامل دست اندرکار است. از این زمان زنجیره تأمین شکل گرفت. آقای هندفیلد زنجیره تأمین را «همه فعالیت‌های مرتبط با جریان و تبدیل کالاها از مرحله ماده خام به محصول نهایی و نیز جریان‌های اطلاعاتی مرتبط با آنها» می‌داند و نیز در تشریح مدیریت زنجیره تأمین «به یکپارچه‌سازی این فعالیت‌ها از طریق بهبود روابط زنجیره برای دستیابی به موقعیت رقابتی قابل اتکاء و مستمر» می‌پردازد.

۳-۲- تأمین‌کنندگان و فرآیند

در زنجیره تأمین به شرکت یا افرادی که بخشی از کالا یا خدمات مورد نیاز یک سازمان را جهت تولید محصول یا ارائه خدمت به مشتری فراهم می‌آورند، تأمین‌کنندگان اطلاق می‌گردد.

نیازهای مشتری به عنوان محور اصلی حرکت دریافت می‌گردد و با ورود مواد، رویه و دستورالعمل‌ها به یک فرآیند اصلی، وظیفه هر یک از تأمین‌کنندگان و زمانبندی کار آنها مشخص می‌شود و از آنجایی که هر یک از تأمین‌کنندگان کار محدود و مشخصی را با مهارت بالا انجام می‌دهد بنابراین از کیفیت لازم برخوردار بوده و در ضمن با بقیه اجزای فرآیند تولید یا خدمت هماهنگی کامل را دارند. خروجی این فرآیند ارائه محصول و یا خدمات به همراه اطلاعات مناسب به مشتری است و از نظرات مشتری به طور مستقیم برخوردار می‌شوند و این چرخه بهبود همواره برقرار است.

بعضی مواقع تأمین‌کنندگان ممکن است صدها و یا هزاران کیلومتر از یکدیگر فاصله داشته باشند ولی این بعد مسافت باعث ایجاد اشکال در یکپارچگی فرآیندها نمی‌گردد.

تسهیم اطلاعات بین شرکای زنجیره تأمین می‌تواند هماهنگی مناسبی بین عوامل به وجود آورد. هر اندازه اطلاعات مشترک کامل‌تر باشد هماهنگی بیشتری صورت گرفته و فرآیند بدون وقفه و یا تأخیر، کامل می‌گردد. همواره یکپارچگی در داده‌ها و اطلاعات می‌تواند منشأ یکپارچگی در عملیات باشد.

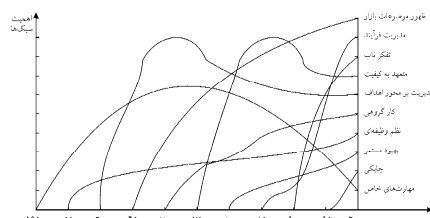
روابط بین تأمین‌کنندگان به گونه‌ای است که حکایت از یک روابط محکم و طولانی مدت دارد. به دلیل این که بین آنها و مشتری یک تفکر «پیروز - پیروز» برقرار است و همین عامل باعث بقاء و برنامه‌ریزی بلندمدت آنها می‌گردد. اگر این تفکر به «پیروز - بازنده» تبدیل شود که به هر دلیلی یکی از طرفین بازنده شود این ساختار متزلزل گردیده و برای ادامه آن تضمینی وجود ندارد. به تدریج این تفکرات به حوزه‌های نظامی نیز توسعه یافته و سیر تکاملی خود را آنجا طی می‌نمایند. حوزه‌های نظامی با اتکاء به این رویکردها و بومی کردن آنها متناسب با عملیات لجستیکی نظامی توانسته‌اند به دستاوردهای مناسبی دست یازند. در این حوزه‌ها اعلام نیاز لجستیکی یک پایگاه عملیاتی فرآیندی را فعال می‌نماید که نتیجه آن هماهنگی لازم بین تأمین‌کنندگان مختلف است و نهایتاً منجر به رفع نیاز لجستیکی از آن پایگاه در کوتاه‌ترین زمان ممکن می‌گردد.

یکی دیگر از نیازمندی‌های نظامی چابک بودن آنهاست که ضرورت دارد سازمان قابلیت انعطاف‌پذیری بالایی در پشتیبانی از مأموریت‌های مختلف را داشته باشد. لذا تلفیق زنجیره‌های تأمین و چابکی منجر به رویکردی می‌گردد که علاوه بر بهبود شاخص‌های اقتصادی و بهره‌وری، ارتقای شاخص‌های نظامی را نیز به همراه دارد.

۴- چابکی ۵

نیمه دوم قرن بیستم مشمول تغییرات زیادی در نحوه اداره سازمان‌ها گردید. ابزارها و مفاهیم مدیریتی امروزه در همه جا بکار می‌رود. مدارس، بیمارستان‌ها و واحدهای نظامی نیز مهارت‌های نظامی را بیش از حوزه‌های تجاری بکار می‌بندند. در اینجا تلاش می‌گردد سبک و اسلوب مختلف اداره سازمان‌ها توضیح داده شود بدین جهت ده دوره یا مقطع تغییرات مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان طور که از شکل «۱» پیداست هر دوره شامل پنج سال در نظر گرفته شده است. با آشنایی مختصر به سبک‌های مختلف در طی ده دوره تلاش می‌گردد، مهارت‌های مدیریتی متفاوت و روند تغییرات آن برای علاقه‌مندان روشن گردد تا بتوان به نتیجه مورد نظر رسید.

همان طور که از شکل پیداست افت و خیزهای متنوعی در سبک‌های اداره شرکت‌ها به وقوع پیوسته و هر یک از آنها حسب شرایط بازار و افزایش تلاش مدیریتی در عرصه رقابت به تدریج توسعه یافته‌اند. به دلیل اینکه بحث اصلی ما زنجیره تأمین چابک است لذا آنچه در اینجا مورد نظر قرار می‌گیرد دوره دهم یعنی از سال ۱۹۹۵ تا به حال می‌باشد. در این دوره چابکی سازمان‌ها توسعه یافته است که در قرن بیستم شاهد رشد و شکوفایی شرکت‌های بزرگ بوده‌ایم. این گونه شرکت‌ها در شرایط با ثبات بازار دارای عملکردهای خوبی بودند. اما نمونه‌هایی نیز وجود داشت که مناسب محیط‌های بی‌ثبات و متغیر طراحی شده که اغلب آنها با محوریت پروژه و یا نظامی بودند.



شکل 1-4

در پایان قرن بیستم به دلیل تعقیب سازمان‌ها برای مقابله با این گونه محیط‌های متغیر، به سمت توسعه چابکی قدم برداشتند. در این شرکت‌ها به جای این که سؤالی با مضمون این که چگونه این کار را سازماندهی کنیم؟ مبدل به سؤال چگونگی سازماندهی برای انجام هر کاری گردید.

لزوم توسعه سازمان‌ها و قدرت مواجهه با مأموریت‌های مختلف آنها را وادار به تفکر مجدد بسیاری از فرضیات اصولی گردانید و انعطاف‌پذیری در همه حوزه‌های تجهیزات، سیستم‌ها، کارکنان و سازمان‌ها ضروری گردید.

علی‌رغم این که تفکر ناب باعث کاهش هزینه‌ها و افزایش بازده می‌گردید ولی ناب به دنبال استاندارد نمودن و تثبیت روش‌ها بود. بنابراین با مواجهه با تغییرات پیش‌بینی نشده آنها آمادگی لازم جهت مقابله با آن را نداشتند.

سازمان‌های چابک نسبت به سازمان‌های قبلی خود از یکپارچگی بیشتری برخوردارند. در این مؤسسات همه اجزاء با یکدیگر یک اثربخشی جامع نزدیکی را اعمال می‌نمایند. تصمیمات در سرتاسر سازمان با هوشیاری و اطلاع کامل به گونه‌ای اتفاق می‌افتد که اثر آن در کل سازمان لحاظ می‌گردد. در این سازمان‌ها اهداف می‌تواند هفتگی و یا حتی روزانه تغییر نماید.

وقتی که چابکی چالش‌های بزرگی را پیش روی مدیران نهاد در واقع آنها را به تفکر واداشت تا بتوانند نقش خود را بهتر درک کنند. در یک سازمان چابک فراست و زیرکی و نیز تصمیمات توزیع شده به مراتب بیشتر از سازمان‌های سنتی و صلب دارای اهمیت می‌باشد.

در قرن بیست و یکم مدیران می‌توانند به عقب برگردند و تغییرات شگرف اداره سازمان‌ها را ببینند. در سال ۱۹۵۰ نقش اصلی آنها بسیار ابتدایی بود. در واقع آنها به زنجیره فرماندهی و ستاد کنترلی متصل بودند. وظایف آنها بسیار مکانیکی، قابل پیش‌بینی و غیر فکری بود.

اما امروزه انجام امور در بسیاری از صنایع تغییر کرده است. اتوماسیون به کلی دور نمای کارخانجات را تغییر داده و نیز در تمامی صنایع جدید آگاهی و دانش لازم بین کارکنان و رایانه به اشتراک گذاشته شده است.

سازمان‌های چابک همواره تأکید بر کار و حرکت مستمر دارند. بعضاً معتقدند عمل کردن با هرج و مرج بهتر از عمل نکردن است. کاغذبازی و گردشکارهای طولانی و زمان بر در آنها مشاهده نمی‌شود. در این سازمان‌ها تعداد تجربه‌ها و آزمون‌ها بیشتر از رسیدگی به اشتباهات اهمیت دارد. کارها به صورت گروهی انجام می‌شود و از حرکت‌های انفرادی پرهیز می‌گردد. تبیین ارزش‌ها و وزن دادن به آنها باعث ایجاد غرور در کارکنان گردیده و همبستگی شدید به باورها وجود دارد و همین باورهاست که عامل حرکت در سازمان می‌گردد. حرکت‌های خود جوش ولی جمعی و جهت داده شده به گونه‌ای عمل می‌نمایند که در کوتاه‌ترین زمان اهداف دست یافتنی می‌شوند

مدیران چابک معتقدند بزرگ شدن شرکت‌ها باعث پیچیده‌تر شدن کارها و پیچیده شدن امور باعث استخدام کارمند بیشتر و همین امر موجب مجدداً بزرگ شدن شرکت‌ها می‌گردد و این چرخه منفی جز رشد فزاینده کاغذ بازی و کاهش بهره‌وری نتیجه دیگری به همراه ندارد.

به طوری که باور آن برای مدیران سنتی مشکل و یا شاید نشدنی است.

چابک‌ها مشتری گرا هستند و قبل از آن که به فناوری، هزینه و... بپردازند به چگونگی نزدیک شدن به مشتریان فکر می‌کنند. به اعتقاد آنها توجه به مشتری باعث افزایش خلاقیت و بهبود تولید یا خدمات و جذب ایده‌های جدید و نهایتاً افزایش فروش می‌گردد. از این منظر توجه به کیفیت یکی از اصول مسلم است که تحت هیچ شرایطی نایستی خدشه دار شود. به نظر آنها کیفیت باید آن قدر مناسب باشد که کاربران با احترام از محصولات یا خدمات آنها یاد کنند.

شرکت‌های تجارتي که به سمت چابکی حرکت می‌کنند اعتقاد دارند که قبل از تمرکز و موشکافی در هزینه و کنترل شدید آن بایستی حساسیت بالایی نسبت به افزایش فروش ابراز داشت. زیرا در سایه تلاش بیشتر است که نوآوری‌ها رشد نموده و نیز افزایش درآمد حاصل می‌گردد.

در این سازمان‌ها کارکنان از جایگاه و ارزش بالایی برخوردارند. آنها رمز موفقیت خود را در احترام گزاردن به همکاران دانسته تا تعلق خاصی صورت گیرد. در این شرایط است که اهداف سازمان اهداف کارکنان می‌گردد. به دلیل احترام متقابل بسیاری از آنها کارت‌های ساعت‌زنی و حضور و غیاب را تا پایین‌ترین سطح حذف کرده و همواره مدیران به زیردستان خود القاء می‌کنند که آنها بیش از سایرین از کارها اطلاع دارند و نوآوری و اصلاح بایستی از سوی آنها صورت گیرد. به نظر آنها ارتقای افراد در واقع منجر به ارتقای سازمان می‌گردد. به همین دلیل بخش عمده‌ای از درآمدها صرف هزینه آموزش می‌گردد.

نکته بسیار بارز در چابک‌ها وجود ساختارهای سازمانی جمع و جور و ستادهایی بسیار کوچک ولی بسیار غنی است. مدیران چابک معتقدند بزرگ شدن شرکت‌ها باعث پیچیده‌تر شدن کارها و پیچیده شدن امور باعث استخدام کارمند بیشتر و همین امر موجب مجدداً بزرگ شدن شرکت‌ها می‌گردد و این چرخه منفی جز رشد فزاینده کاغذ بازی و کاهش بهره‌وری نتیجه دیگری به همراه ندارد.

حوزه‌های نظامی نیز به تبعیت از مؤسسات تجاری امور خود را تسهیل نموده و به سوی چابکی گام برداشته و به نتایج خوبی رسیده‌اند. بخش عمده‌ای از این چابکی مشمول حوزه‌های لجستیکی و پشتیبانی بوده که با خلق ابتکارات و بکارگیری زنجیره تأمین چابک علاوه بر بهبود شاخص‌های نظامی توانسته‌اند به ارتقای شاخص‌های تجاری نیز نائل آیند. در شماره، آینده به جزئیات این موضوع پرداخته خواهد شد.

- 1- Just In Case
- 2- Just In Time
- 3- Agile Supply Chain
- 4- Win - Win Thinking
- 5- Agility

منابع و مأخذ

- ۱- توماس جی پیترز، رابرت ایچ واترمن، به سوی بهترین‌ها، مترجم مهدی قرچه‌داغی
- ۲- میرکازمی، سیدمسعود؛ لجستیک ناب، فصلنامه فرآمد، شماره ۱۴
- 3 -Brandt, C. M., Heminger, A.R „Dynamic Response Logistics: Changing Environments, Technologic and Processes , Aug. 1996.
- 4- Christopher, Martin, Towill, Denis, Supply Chain Migration From Lean and Functional to Agile and Customized , Supply Chain Management, Vol. 5. No. 4 , 2000.
- 5- Developing Agile Organizations: Skills for Managers and Team Leaders
",www.Gowertraining.co.uk./docs/agile.pdf
- 6- Dove, Rick, The meaning of Life & The Meaning of Agility , www.Parshift.Com
- 7- Handfield R.B., Nichols, J.R., Introduction to Supply Chain Management , Prentice Hall, Inc. 1999.
- 8- Kaminski, Paul G, Lean Logistics: Better, Faster, Cheaper , Defense Issues, oct. 1996.
- 9- Meade, Laure M., Royers, K.J., A Method for Analysing Agility Alternatives for Business Processes , www.Arri.uta.edu/eif/agile